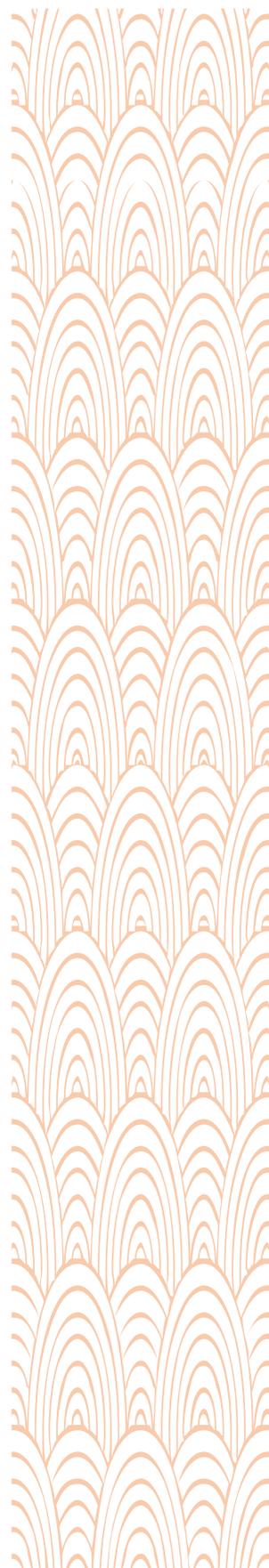




# **Informe de Diagnóstico en materia de Riesgos del FJPPJ**



## Informe de Diagnóstico en materia de Riesgos del FJPPJ



### Introducción.

Antes de iniciar con la presentación de los resultados, es importante destacar los principales aspectos del fundamento del Diagnóstico del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, a efectos de entender el contexto de su evaluación.

El proceso de identificación y evaluación integral de los riesgos, no puede ser considerado como la simple introducción en una unidad, de un proceso adicional en la organización (considerando las funciones de la Unidad de Riesgos y el propio Comité de Riesgos); un Sistema de Gestión Integral de Riesgos es más que eso, es un cambio de pensamiento estratégico<sup>1</sup> y por lo tanto de paradigma en materia de control; desde la filosofía y gestión estrategia institucional (en el caso particular, al menos para el FJPPJ) y como tal, es un cambio radical en la forma en que se ha venido operando (como todo cambio, al principio rechazado por la mayoría de los propios involucrados).

La filosofía del Sistema de Gestión Integral de Riesgos, es el desarrollo de mecanismos de control interno, basados fundamentalmente en los sistemas de información, la implantación de estrategias destinadas a identificar los factores de riesgo y el valor económico de la exposición; el diseño de políticas encaminadas a

---

<sup>1</sup> Es aquel que plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él; luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material y el máximo beneficio. Actualmente el pensamiento está siendo orientado y basado en riesgos.

mitigar esos riesgos; para contribuir al progreso socioeconómico de los beneficiarios del FJPPJ, mejorando la calidad y confiabilidad de los procesos internos, incrementando las oportunidades de fortalecimiento del Fondo, en el largo plazo, mientras se fortalece en el corto y mediano plazo.

La gestión integral de riesgos es una metodología de acción y pensamiento transversal y holístico, que debe abarcar a todos los involucrados, en este caso del Fondo, por lo que supone un proyecto ambicioso y laborioso, que debe ser asumido como tal, desde el propio Consejo Superior del Poder Judicial; en donde sus miembros son los primeros que se van a enfrentar a las reacciones de cambio, rechazando el sistema que se proponga, por los menos a los factores que más les afecta, de acuerdo con los componentes de la madurez de la Cultura Organizacional (ver gráfico N°1); según su percepción particular de los propios involucrados; para lo cual, el Consejo Superior, deben estar preparados como ente colegiado, para saber manejar y mantener las directrices de su ejecución, mientras se ven los resultados; dado que no es un sistema que se debe adaptar a las personas (involucrados), sino que son los involucrados son los que se deben adaptar al sistema, una vez que se ha consensuado con su propia participación.

Igualmente, es importante tener consciencia que un Sistema de Gestión Integral de Riesgos, no es un producto, prediseñado; que se compra o se copia del mercado; si bien el sistema debe incorporar los componentes básicos y debe seguir lineamientos de reconocimiento internacional (que se pueden encontrar en internet); el sistema de riesgos debe desarrollarse a la medida, para cada nivel de madurez institucional y de riesgos propios, ajustándose a las características de la entidad (en este caso, del Fondo), por lo que su diseño implica el desarrollo de conocimiento, para aplicarlo al FJPPJ; de ahí que el proceso, implica el ajuste del Sistema de Gestión Integral de Riesgos, desde la definición de los componentes relacionados desde el Gobierno Corporativo, hasta los sistemas de control de evaluación y cumplimiento individual de su gestión; todos los que se requieren estar alineados.

De ahí, que los responsables sobre el Sistema de Gestión Integral de Riesgos, por normas legales y metodologías ya probadas; son los niveles superiores de la institución, en este caso el Consejo Superior (el cual puede delegar algunas de sus funciones, en este caso el desarrollo del Sistema de Riesgos, pero no así sus responsabilidades) y sobre el cual van a repercutir, sino todas las objeciones al mismo, sí la mayoría de ellas; por lo que debe haber un convencimiento previo, real y colegiado para continuar en el diseño e implementación, a pesar de cualquier paradigma infundado individual o colectivo, que pueda aparecer contrario a su desarrollo (considerando que es evidente que ningún sistema, es infalible, menos si hay que adaptarlo a las necesidades propias de la organización, lo que no es justificación para cuestionarlo como un todo, sino para fortalecerlo).

Se considera que la decisión de implementar un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, no debe fundamentarse solamente, en el cumplimiento de una normativa legal o por directrices de entes de control (ej., Contraloría General de la República,

SUPEN, CONASSIF, etc.), sino que debe ser considerado por convencimiento propio, en función de utilizar las mejores prácticas<sup>2</sup> en materia de Gestión de Riesgos (para ejemplarizarlo de algún modo, sustentados en jurisprudencia comprobada a nivel mundial o aplicando el espíritu de la ley y no en su desarrollo *por cumplir*); por lo tanto el sustento de la decisión, debe en lo posible, alejarse de establecerlo para lograr un cumplimiento legal-normativo, para hacerlo, por el sano convencimiento de que su aplicación es la mejor alternativa conocida sobre las cuales se van a tomar las decisiones.

Este enfoque, busca que al diseñar y aplicar el Sistema Integrado de Gestión de Riesgos del FJPPJ, se está protegiendo a todos los involucrados; están protegiendo y salvaguardando el Interés Público, a los beneficiarios del Fondo (sus propios compañeros como beneficiarios directos), protegiendo a los miembros de la administración – Jerarcas y titulares subordinados- e involucrados en el manejo del Fondo; como a sí mismos (como miembros del Consejo Superior, como jerarcas; conforme a las normativas legales), al poder tomar decisiones más acertadas y también cumpliendo con la legalidad y la normativa, que es explícita en que la responsabilidad, sobre su implementación; que tiene repercusiones incluso civil<sup>3</sup>, si no se ejecuta, con la efectividad correspondiente.

En este contexto, se realizó el Diagnóstico previo para determinar unos criterios de priorización para diseñar e implementar las mejoras al Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, actual.

Por ser un informe relacionado con riesgos, se aprovecha el mismo para generar una reflexión, en cuanto al riesgo a que se somete el informe como tal, que sirve como un indicador del nivel de madurez del Poder Judicial, en particular con los involucrados en la toma de decisiones; dado que los ubica a su vez en el nivel de cultura de riesgos en que se encuentran; lo anterior utilizando el gráfico N°1, que sirve como herramienta para ubicarse en tres posibles culturas organizacionales, dependiendo de la reacción y comportamiento de sus miembros.

Se deja al juicio del lector, donde ubicar el nivel de cultura organizacional, en que considere se encuentra; dado que es de fácil autodiagnóstico particular, salvo que la organización decida, hacer una valoración oficial de su situación; misma que se asume debe ser parte de la evaluación de riesgos, mínima anual, que debe realizar toda organización para medir su nivel de cultura y determinar qué tan sana es.

---

<sup>2</sup> Serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en empresas e instituciones públicas, que han sido reconocidas como de clase mundial. Su implementación permite a las organizaciones, ser más eficientes y/o potencializar procesos estratégicos, operativos y administrativos de forma metódica; entre ellas relacionadas con riesgos, están: COSO (ERM), ISO 31000:2009, Basilea; COBIT, ITIL

<sup>3</sup> Ley N° 8292: Artículo 10. Responsabilidad por el sistema de control interno. Artículo 19. Responsabilidad por el funcionamiento del sistema (Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional). Artículo 39. Causales de responsabilidad administrativa. El jerarca (Jerarca: superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente, unipersonal o colegiado) y los titulares subordinados incurrirán en responsabilidad administrativa y civil

**Gráfico N°1: Tres Culturas organizacionales posibles**

	Patológica	Burocrática	Generativa
Mensajeros	Eliminados	Tolerados	Entrenados
Información	Escondida	Ignorada	Buscada
Responsabilidades	Disimuladas	Encapsuladas	Compartidas
Reportes	Evitados	Permitidos	Recompensados
Fallas	Encubiertas	Disculpadas	Analizadas
Ideas nuevas	Restringidas	Problemáticas	Bienvenidas
Organización resultante	Organización conflictiva	Organización administrativa	Organización confiable

Es evidente que en una cultura organizacional patológica, lo primero que se hace es **eliminar al mensajero**, por parte de los que tienen el poder, los mecanismos para hacer mal uso de la autoridad y evitar romper su autoprotección, el aislamiento de su unidad de gestión; el status quo o su zona de confort; como por cuidar la imagen personal; por encima de la conveniencia y el interés público; siendo este el primer riesgo a que se enfrenta el presente informe; una segunda posibilidad es que se tolere; o simplemente, se dé por visto y se archive, la tercera opción es que se considere, se acepte con madurez y se utilice en lo que corresponda, para la toma de decisiones, la mejora continua y el crecimiento organizacional

Algunas organizaciones, o unidades particulares, pueden incluso convivir una combinación de las tres culturas, en los diferentes componentes, incluso en aquellas organizaciones, en las cuales sus líderes se declaran proponentes de la aceptación del cambio, mientras los involucrados se protegen solapadamente entre ellos, incluso sin plena consciencia de ello, bajo justificaciones y tecnicismos secundarios.



## **Objetivos del Diagnóstico**

### **Generales.**

1. Concienciar a los responsables del FJPPJ, desde los miembros de la Corte Plena, Consejo Superior, como a nivel de la Dirección Ejecutiva, hasta los involucrados en su gestión; de la necesidad de contar con un Sistema de Evaluación Integral de Riesgos, bajo mejores prácticas, que les permita identificar la existencia de los riesgos a que está expuesto del Fondo, como de la necesidad de gestionarlos, en beneficio de todos los beneficiarios del Fondo; considerando el marco legal y regulatorio al respecto.
2. Proponer un método sistemático para analizar y tratar los riesgos, considerando las brechas que puedan impedir que se logren los objetivos del Fondo, con el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, de acuerdo a las necesidades actuales del FPJP, que permitan generar información más segura en la toma de decisiones, basado en mejores prácticas en materia de riesgos integral.
3. Ayudar a descubrir y planificar los elementos y principios de apoyo (gobierno corporativo, políticas y reglamentos de soporte) para el tratamiento oportuno, para mantener los riesgos bajo control, garantizando que el Consejo Superior cuenta con mejores prácticas en materia de toma de decisiones y la administración activa con las herramientas; para la gestión de riesgos del Fondo.
4. Preparar al Poder Judicial, para mejorar los procesos de evaluación de los riesgos, relacionados con el FJPPJ, de cara los entes supervisores, según corresponda en cada caso, mientras se genera información con mayor certeza, para favorecer a los beneficiarios del Fondo.

### **Objetivos Específicos.**

1. Determinar las brechas que tiene el actual Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, comparando el estado actual con mejores prácticas, considerando las leyes, normativas y directrices vigentes; las evaluaciones tanto internas como externas; en lo posible, desde la transversalidad y de una manera global e integrada (sistema holístico).
2. Hacer una propuesta de mejora, con los principales elementos de desarrollo en busca de mejorar el sistema de riesgos actual, conforme mejores prácticas y normativa legal, considerando el nivel de madurez de riesgos actual, para generar una mejora paulatina, permitiendo que el Consejo Superior, tenga mayor y mejor información para la toma de decisiones y orientación del FJPPJ, mientras la administración activa cuenta con las herramientas adecuadas para su gestión y rendimiento de cuentas.
3. Proponer pautas para mejorar los sistemas de control e información, enfocada en riesgos, que requiere el Consejo Superior, a través de sus

principales filtros de riesgos; Comité de Riesgos, Comité de Inversiones, Control Interno y Auditoría Interna, mejorando el Gobierno Corporativo, las políticas, reglamentos y directrices en materia de riesgos.

Es importante destacar que, en el Diagnóstico, si bien se consideran las valoraciones de SUPEN, sus apreciaciones, no se toman como vinculantes en esta evaluación, sino como orientaciones de la situación real en que opera el FJPPJ, siempre considerando su apreciación, al utilizar mejores prácticas en sus evaluaciones, como se consideran otras evaluaciones externas, de la Auditoría Externa, como las valoraciones internas; tales como las deliberaciones de los miembros de la Corte Plena, del Consejo Superior, como de la Auditoría Interna; así como de la administración activa.

### **Contexto en que se realizaron el presente diagnóstico**

El presente Diagnóstico, se da en el contexto de la responsabilidad que tiene el suscrito, como miembro externo del Comité de Riesgos, conforme a su criterio experto en esta materia y bajo la responsabilidad que le corresponde dentro de éste comité (que suponen deben quedar registradas en las actas correspondientes), ante el Consejo Superior, Corte Plena y considerando su responsabilidad que le genera el rendimiento de cuentas, incluso el ser miembro activo del CPCECR.

Consciente de poseer un doble rol, también de asesor externo en gestión de riesgos del FJPPJ, en que asume que la responsabilidad, primordial es el orientar al Consejo Superior, con un razonamiento independiente, ya sea en forma directa o a través del Comité de Riesgos; brindando su criterio experto para mejorar las decisiones e indicar recomendaciones y observaciones; el objetivo, en general, es ayudar a todos los decisores y responsables del Fondo, de vigilar que la estrategia de riesgos delineada, se cumpla con eficacia y eficiencia, con las herramientas atinentes, haciendo las observaciones que considere, para su mejora.

Se entiende, que parte integral de la Gestión de Riesgos del Fondo, son los requerimientos y las normativas, que deben ser implementados, según el Reglamento sobre Gobierno Corporativo; acuerdo SUGEF 16-16; aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, mediante artículos 5 y 7, de las actas de las sesiones 1294-2016 y 1295-2016, que debe estar en operación el próximo 7 de junio del 2017.

Independientemente, de ser un requerimiento (aceptado o no como tal); al basarse en principios; igual, éstos son aplicables y por lo tanto, necesario considerarlos para garantizar que se cuenta con un sistema verdaderamente integral en materia de la valoración de riesgos; que deben prevalecer; hasta la orientación que debe ser considerada para manejar planes de contingencia y continuidad de negocio en caso de concretarse un riesgo, todos lineamientos que le van a permitir al Consejo Superior, tomar decisiones más acertadas, mientras reduce la incertidumbre de todos los involucrados.

Es probado, que el Consejo Superior, a diferencia de otras Juntas Directivas del sector público, como privado; tiene una carga adicional, al deber tratar asuntos no relacionados y muy disímiles entre sí (aspectos judiciales, como financieros -del Fondo-) de mucha responsabilidad y con una gran carga de trabajo por su volumen y complejidad de las decisiones a tomar; razones que evidentemente aumentan el riesgo institucional y personal de sus decisiones; por lo que deben estratégicamente sacar mayor provecho de las herramientas modernas de control interno que le ofrecen las mejores prácticas que están vigentes (actualmente legalizadas - considerando que la gestión pública, solo puede hacer lo que la ley le permite-).

Los nuevos componentes del Gobierno Corporativo, le permiten a los Directores de Juntas Directivas, el extender el control sobre la gestión que se está realizando a lo interno de la organización, sin coadministrarla y sin perder el control de su operativa, para asumir la responsabilidad que le es asignada sobre los resultados totales, extendiendo un brazo para tener información, para la corrección de posibles riesgos que se puedan presentar a futuro; manteniendo a la organización enfocada en los resultados esperados, minimizando sus riesgos de no cumplimiento.

Para lograr sus resultados, se cuenta con el brazo ejecutor, en el caso del Fondo, con la Dirección Ejecutiva; a la que se delega y encarga de la gestión estratégica y operativa (manteniendo la responsabilidad, que se delega, pero no se pierde); de la cual no pueden perder el control, surgiendo la incógnita de cómo controlar lo que se está haciendo, conforme a lo que se dijo y cómo se dijo o acordó (por naturaleza humana, ningún funcionario se va a acercarse para manifestar que cometió un error o que hizo algo indebido); hasta hace unos años se contaba con la Auditoría Interna y Externa, para dictaminar los errores cometidos para mejorar la gestión, pero dichos resultados, generaban información de lo que había pasado, por lo tanto, no había forma de corregir los errores y las pérdidas ya generadas.

Por ello, surge un nuevo brazo que apoya a las Juntas Directivas, para prever eventos (riesgos futuros), generando información que les permita tomar decisiones antes de que se concreten dichos riesgos o bien con mayor certeza del riesgo en que incurren, lo cual se logra con las nuevas estructuras independientes de control, como son la Unidad y el Comité de Riesgos; que adecuadamente, vienen a establecer las barreras o filtros, para apoyar las decisiones de las directivas, para mejorar la gestión de las operaciones, minimizando los riesgos de todos los involucrados.

Otra de las barreras, de control, es la integración de un miembro externo en el Comité de Riesgos, que no tenga conflictos de interés con las decisiones de la organización, ni con el resto de sus miembros, de forma tal, que la información que pueda llegar hasta a los directivos, sea lo más neutral y objetiva, de la verdadera situación de riesgos, que tiene la organización.

## Fundamentos del Diagnóstico

El presente Informe de Diagnóstico sobre el estado de situación de riesgos en el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial de Costa Rica (FJPPJ), es la respuesta correspondiente a la Licitación Abreviada N° 2016LA-000032-PROV, de Servicios de Asesoría Profesional en Materia de Riesgos para el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, línea N°1.

El informe, de acuerdo a los requerimientos debe contemplar al menos los siguientes aspectos:

- a) Debilidades y Fortalezas de la administración del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, así como las conclusiones y las recomendaciones a seguir.
- b) Analizar la metodología de cálculo de los indicadores de riesgo y los límites actuales de exposición al riesgo de manera global y por tipo de riesgo. Para cada tipo de riesgo propondrá una estrategia para su administración y control.
- c) Proporcionar los modelos, parámetros y escenarios que deberán ser utilizados para llevar a cabo la medición y el control de los riesgos, en caso de ser requerido, producto del informe diagnóstico.

Este requerimiento, es el resultado de la evaluación de los demás, por lo que se aborda en el paso del diagnóstico d); dentro de las Propuestas de mejora.

- d) Determinar y valorar la evolución del sistema de valoración de riesgos, en cuanto a los objetivos, políticas, procedimientos y acciones que tienen el propósito de identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestos los fondos administrados, esto con el fin de que emita los hallazgos y propuestas de mejora que correspondan.
- e) Cualquier otro requerimiento que sobre la marcha se determine por cualquiera de las partes como necesario para el informe de diagnóstico.

A efectos de disponer de un *Diagnóstico Integral* de la Gestión de Riesgos del FJPPJ; para la toma de decisiones, en el Consejo Superior, se hace considerando la nueva disyuntiva de cambio y mejora de la Unidad de Riesgos; para lo que se estableció un proceso de investigación integral de la gestión, estrategia y operación actual; en el cual se contemplen todos los cinco requerimientos del informe; ejecutando tres pasos básicos.

## Pasos básicos para generar los resultados del Diagnóstico

**A. Recolección de Información Relevante**, de todas las posibles fuentes disponibles de información (internas como externas) sobre el actual funcionamiento (y propuestas anteriores de mejora planteadas) del FJPPJ. Tanto

la que fue suministrada por funcionarios de la Unidad de Riesgos, como la obtenida de otras fuentes (leyes y normativas relacionadas; de internet, páginas Web del Poder Judicial, SUPEN; CONASSIF y otros reguladores, CGR, entre otras), en el entendido que es la suficiente, atinente y actualizada.

**B. Análisis de la información con evidencias**, con la información obtenida, se realizó el análisis por cada requerimiento del Diagnóstico, para determinar las debilidades de operación actual, conforme a normativa y gestión en operación, confrontando los hallazgos con mejores prácticas, indicando las evidencias relacionadas, que sirvan para señalar y tomar las medidas que deban mejorarse.

**C. Propuestas de mejora**, para lograr valor agregado a la situación actual, sustentado en las evidencias de las debilidades actuales, se presentan las propuestas de mejora integral, que se espera den valor agregado, sobre la operativa actual, misma que se indica al final de todo el diagnóstico.

## **1. Recolección de Información Relevante**

Se hizo la recolección de Información relevante, desde el marco legal que le da soporte al FJPPJ; reglamentos tanto de leyes y las directrices relacionadas de los entes supervisores externos (Contraloría General de la República, SUPEN, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero -CONASSIF-, Auditorías Externas); así como recolección disponible de directrices y la normativa interna en vigencia, de las ordenanzas del Consejo Superior (el Gobierno Corporativo, las políticas de inversión, Políticas de Riesgo del FJPPJ; la Guía para la Implementación del SEVRI-PJ, la propuesta del Manual de Políticas y Procedimientos, Administración Integral de Riesgos), informes respectivos y evaluaciones de la SUPEN, evaluación del Plan Estratégico del FJPPJ; considerando los informes mensuales y anuales de riesgos, proporcionados por la Unidad de Riesgos; como información complementaria y producto de reuniones; información adicional, que va desde de la suministrada por el Comité de Riesgos e información disponible en la Pág. Web del Poder Judicial; reuniones con personeros de la Unidad de Supervisión de la SUPEN, entre otros documentos, con los cuales se puede tener evidencias, sobre la situación actual del Sistema de Valoración Integral de Riesgos del FJPPJ.

## **2. Análisis de la información con evidencias, conforme a los requerimientos del Diagnóstico.**

**Requerimiento a)** Debilidades y Fortalezas de la administración del Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, así como las conclusiones y las recomendaciones a seguir.

Se considera que las debilidades del FJPPJ, son parte integral del resultado del análisis de la información disponible para su evaluación, misma que fue complementada, con el resultado de una reunión con el personal de la Unidad de Riesgo y de Tesorería; para validar y mejorarla; la cual se resume a continuación.

**Principales Fortalezas encontradas:**

<b>Consejo Superior</b>	Composición del Consejo, con formación legal, facilitando la interpretación de la misma, para agilizar los procesos y requerimientos legales del FJPPJ.
	Proceso de gestión Administrativo inmerso en estructura del Poder Judicial.
	Fondo constituido por ley, con mayor antigüedad que nuevas leyes de Fondos de Pensión, por lo que goza de seguridad jurídica
	El Consejo ha venido otorgando una mayor importancia a la gestión de riesgos del FJPPJ, con disposición de cambio.
	Apoyo del Comité de Inversiones y riesgos
	Se tiene desarrollada ya una cultura hacia la gestión del riesgo financiero
	Se autorizó el arrendamiento de un sistema de riesgos (financieros)
	Se dio la aprobación de una nueva Unidad de Riesgos (disposición para darle importancia a riesgos), a efectos de mejorar la gestión de riesgos de FJPPJ.
Se cuenta con una recaudación de ingresos segura; por lo que se cuenta con recursos financieros, como físicos, técnicos, humanos y tecnológicos.	
<b>Dirección Ejecutiva</b>	Se tiene consciencia de la necesidad de realizar cambios y mejoras en la gestión integral en el FJPPJ, especialmente para apoyarse en nuevas metodologías y procesos integrales de riesgos, conforme a las necesidades que requiere el Fondo.
<b>Unidad de Riesgos</b>	Se tiene consciencia y cuenta con disposición del equipo de riesgos, para realizar cambios para adaptarse y desarrollar nuevas metodologías y procesos de riesgos, conforme a las necesidades que requiere el FJPPJ.
<b>Comité de Riesgos e inversiones</b>	Disposición de cambio y mejora del Sistema de Gestión Integral de Riesgos;

**Principales debilidades encontradas:**

<b>Consejo Superior</b>	Falta de capacitación en materia de Gestión de Riesgos, Metodologías de mejores prácticas y control de su gestión
	Poco conocimiento de los riesgos integrales del FJPPJ y de su repercusión (impacto) en el logro de los objetivos del Fondo, como en las implicaciones para todo el personal del PJ.
	Enfoque en indicadores de riesgos financieros de inversiones sin considerar todo el proceso para la gestión de dichos riesgos, como la falta de integrar los riesgos no financieros, que puedan impactar al FJPPJ
	Nivel de Proceso de riesgos muy limitado en todo el enfoque integral, desde el Gobierno Corporativo, Política de Riesgos, Manual de Riesgos, Control Interno y estructuración del Comité de Riesgos
	Naturaleza de gestión en materia judicial, disminuyendo el tiempo dedicado la Operación del FJPPJ.
	Poca información relevante para la toma de decisiones y sin evidencias más allá de acciones de tomar nota del informe de riesgos mensuales y anuales en materia del FJPPJ.
	No se ha considerado otros riesgos no financieros tales como el Riesgo de Imagen (con un peso según tendencias de evaluación con riesgos y valoraciones del riesgo del 80%)
	Poca reacción a informes de entes de Supervisión SUPEN, considerando su aporte a la mejora del FJPPJ
	Poco conocimiento del impacto que tiene no gestionar los riesgos bajo mejores prácticas, generando un alto riesgo de imagen, como órgano colegiado y a título personal.
	Sistema de Riesgos aprobado del FJPPJ, no acordes con mejores prácticas, no integral, no integra el SEVRI.
	Falta de seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones de la SUPEN, desde el enfoque de mejorar la gestión interna del FJPPJ
	Débil estructuración del Planteamiento del Gobierno Corporativo; del Plan Estratégico del FJPPJ; y falta del Plan de Continuidad de Negocio;
	No se ha dado el seguimiento integral de la gestión de riesgos, no se han contemplado riesgos operativos y riesgos no financieros, sin presencia de los riesgos de la implementación del SEVRI en el FJPPJ.
	Alta exposición del riesgo de imagen, como consecuencia de una pobre gestión de los riesgos de acuerdo a normativas legales establecidas para su gestión.
Falta de capacitación en materia de Gestión de Riesgos, Metodologías de mejores prácticas y control de su gestión,	

<b>Comité de Riesgos</b>	Enfoque en la gestión de riesgos en indicadores Inversiones-Financiero, sin terminar el proceso, considerando el ciclo total de evaluación de los riesgos, sin considerar riesgos no financieros.
	Poca comunicación y relación directa esperada con el Consejo Superior; impidiendo el sano debate, sobre la situación real de los informes de riesgos del FJPPJ, con los miembros del Consejo, para que se respalde su gestión, se tomen medidas y mejoras en el sistema de riesgos a tiempo, evitando intermediarios entre las partes conforme a mejores prácticas, alejando aún más la relación con el Consejo
	Presencia del Comité de Inversiones en las reuniones de toma de decisiones, lo que provoca interferencia en sus decisiones, no convenientes. El tiempo es limitado para ver detalles de riesgos dado que hay que ver dos áreas
	Composición de riesgos, con alto riesgo de generar conflicto de intereses, al estar integrado por el Presidente del Comité de Riesgos, en la figura de un miembro de la Dirección Ejecutiva (Subdirectora Ejecutiva, misma que aprueba inversiones, por lo que genera un problema de conflicto de intereses ante posibles interferencias en las decisiones del Comité de Riesgos).
	Los informes de riesgos son históricos, por lo que no permiten un verdadero enfoque para evitar los riesgos que se puedan concretizar a futuro, cual es la esencia de su implementación
	Reglamentación de la gestión de riesgos que requiere revisarse para adaptarse a las mejores prácticas y a un proceso de gestión de riesgos integral
	No hay cuestionamientos del enfoque de riesgos, que no es integral, con una evaluación del comportamiento histórico de indicadores de riesgos financieros, que no son cuestionados, ni se considera la totalidad del proceso de análisis de riesgos, ni los riesgos no financieros.
	Se evalúan indicadores de Riesgos Básicos Financieros, sin contar con una Herramienta informática, que permita profundizar y considerar un mayor análisis de los mismos.
<b>Comité de vigilancia</b>	Hay un comité de apoyo, que no funciona conforme a lo esperado, ni da respaldo al proceso de evaluación de los riesgos del FJPPJ.
<b>Dirección Ejecutiva</b>	Aprueba las inversiones, contando solamente con los indicadores de riesgos financieros.
	Injerencia en el Comité y Unidad de Riesgo, en sus decisiones, a través de la Presidenta del Comité de Riesgos (Subdirectora Ejecutiva)
	Igual, la Suplente del Consejo Superior es la Subdirectora Ejecutiva

<b>Macroproceso Financiero Contable</b>	La aprobación de informes de riesgos los aprueba la misma jefatura, lo que hace que se pierda la independencia de la Unidad y del mismo Comité, a quien le corresponde su aprobación, siendo su principal función
	No hay estructura dedicada al Fondo
	La jefatura del Proceso de inversiones valida los informes de riesgos, previo a remitirlos al consejo, lo que hace que se pierda la independencia de la Unidad y del mismo Comité, a quien le corresponde su aprobación, siendo su principal función.
	No hay Comunicación fluida entre riesgos e inversiones
	La Unidad de Riesgos es parte de la estructura lo que puede generar conflicto de intereses
<b>Unidad de Riesgos</b>	Debilidad en los procedimientos y metodología de Riesgos en operación
	La política de riesgos no está actualizada a mejores prácticas en materia de Gestión de riesgos
	Enfoque en indicadores de Riesgo financiero
	Por la estructura y cargas de trabajo era llevada por una sola persona ha cambiado hacia un enfoque de todos los riesgos
	Débil asesoría en gestión de riesgos, que mantiene paradigmas de gestión erróneos
	Dificultad para ejecutar la línea directa esperada con el Consejo Superior debido a la relación laboral directa con el Macroproceso.
	Los indicadores de Riesgo Financiero, no suficientes para las necesidades del FJPPJ.
<b>Resumen Proceso de Riesgos</b>	Calificación de la SUPEN al FJPPJ, indica riesgos altos (Indicadores Financieros, Gobierno Corporativo y del Plan Estratégico del FJPPJ). No se integran riesgos operativos, no cuantitativos y los resultados del SEVRI para dar apoyo a la gestión de Riesgos del FJPPJ.
	La evaluación de riesgos se hace únicamente considerando pocos indicadores de riesgos financieros, sin considerar e identificar otros riesgos significativos.
	Opera bajo un alto riesgo de imagen (credibilidad de la sostenibilidad del Fondo)
	Implementación del Manual de Riesgos, que no sigue la estructura de gestión de riesgos considerando los estándares de mejores prácticas del mercado, desarrollado bajo una gestión de riesgos enfocados solo en determinar los resultados de indicadores de riesgos financieros, sin contemplar el impacto del riesgo, ni los planes de mitigación del riesgo y sin planes de continuidad de negocio.
	Gestión administrativa no dedicada, y sin un proceso de riesgos integral, no se valorizan los Riesgos de Operativos

Falta de sistematización de los procesos
No hay una cultura de riesgos a nivel institucional y relativamente poco arraigada en las unidades relacionadas con los procesos del FJPPJ, hay poca comunicación con los gremios relacionados.
Poco involucramiento y conocimiento del personal interesado, considerando que es un proceso de apoyo más, dentro de la gestión administrativa del Poder Judicial, bajo el paradigma de que todo está bien.
La gestión de riesgos, no está implementada e integrada a todos los involucrados del FJPPJ,
Gobierno Corporativo, políticas y metodologías de riesgos no actualizadas y/o no acordes con mejores prácticas, ni con reglamentos de supervisión externa, incluye el Plan Estratégico del FJPPJ.
La gestión de riesgos contrario a los principios de riesgos, son reactivos en vez de preventivos
Riesgo enfocado en unos pocos indicadores de probabilidades de riesgo, sin considerar el impacto de los mismos, ni presencia de otros riesgos relevantes del FJPPJ
Nivel de aceptación de riesgos no congruente con el impacto del riesgo, con poca consciencia del impacto
No hay una gestión de riesgos propiamente dicho con soluciones de reducción y mitigación del riesgo
No considerar el total de las actividades básicas del ciclo de evaluación de riesgos
No hay presencia de evaluación de los controles de la gestión del riesgo
La Gestión de Riesgos se basa únicamente en indicadores de Riesgos financieros; NO se integran indicadores cualitativos.
No hay determinación de la causa raíz de los riesgos, ni de su nivel de impacto
El proceso y la responsabilidad de la gestión de riesgos está delegada a la Unidad de Riesgos y no en manos de los titulares subordinados
Información no actualizada sobre situación actuarial (a la fecha de levantarse las fortalezas y debilidades, no obstante, hay una contratación para actualizar la información actuarial).

Como se indicó, la información de las fortalezas y debilidades, se refuerza, con los datos y resultados obtenidos en la evaluación de toda la información que se logró obtener; de donde se puede evidenciar implícitamente las debilidades, de todo el sistema de riesgos del FJPPJ.

Las conclusiones y las recomendaciones a seguir, son parte integral del paso del diagnóstico C; dentro de las Propuestas de mejora.

**Requerimiento b)** Analizar la metodología de cálculo de los indicadores de riesgo y los límites actuales de exposición al riesgo de manera global y por tipo de riesgo. Para cada tipo de riesgo se propondrá una estrategia para su administración y control.

A la hora de realizar el análisis de la metodología de cálculo de los **indicadores financieros** de riesgo, se determinó, que las evaluaciones realizadas, según información obtenida, son el resultado de la aplicación de la política, de la metodología y directrices aprobadas a nivel superior o como resultados de la consejería del anterior Asesor Externo en Riesgos e Inversiones, en las que se consideran sólo algunos indicadores financieros de riesgos básicos, para su gestión; siendo esta la razón de que todas las evaluaciones realizadas, por el Comité de Riesgos y las mismas auditorías externas, indiquen que *los riesgos se encuentran bajo control*, entregándose al Consejo Superior, los resultados, con conclusiones en forma general, por lo que no profundizan en la razón de ser de las evaluaciones.

Estas indican que los resultados cumplen o son razonables, a pesar de haber suficiente evidencia de no ser completos, ni atinentes con el objetivo de la evaluación que realmente requiere el Consejo Superior para tomar decisiones.

La evidencia; se encuentra, por ejemplo, en los resultados de la Auditoría Externa del 2014, que a pesar de que se evalúan, sólo indicadores cuantitativos y financieros (no los riesgos propiamente dichos), textualmente indica: “En nuestra opinión, el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, cumple de forma razonable, sobre la efectividad, oportunidad y adecuación del proceso de Administración Integral de Riesgos, según las políticas y metodologías establecidas por el mismo fondo y que se detallan en este mismo informe”. El subrayado es propio.

Este resultado textual, se da a pesar de que anteriormente el mismo informe destaca lo siguiente: “Si hubiésemos aplicado como marco de referencia la normativa establecida para las entidades supervisadas que rige para los Fondos de Pensiones Complementarios, los resultados hubiesen variado de los presentados en este informe”, que se hace, sin ampliar el por qué y lo que debe realizarse, como recomendación para subsanar las debilidades; considerando que hay marcos de referencia independientes para poder realizar tal valoración.

Otra evidencia interna, es la generada, por lo menos en los dos últimos informes del Comité de Riesgos (se presume que los anteriores generan la misma información), que textualmente indican lo siguiente: “En este informe de Gestión de Riesgos se facilita la información de riesgos a los que se enfrenta el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Poder Judicial, el modo en que se gestionan y controlan y la forma en que están afectando a la actividad y resultado del Fondo”; en el segundo párrafo, se sostiene, lo siguiente: “El modelo de gestión y control de riesgos asegura el mantenimiento del perfil de riesgo dentro de los niveles fijados en el apetito de riesgo y los restantes límites”. El subrayado es propio.

Como está redactado dicho informe, para aquellos que no conocen la realidad de la metodología de la gestión de riesgos del FJPPJ, en la cual se evalúan solamente indicadores de riesgos financieros (para ninguno se hace la evaluación del riesgo propiamente dicho); esta redacción eventualmente, lleva a concluir que la información suministrada es para todos los posibles riesgos del Fondo, cuando hay muchas limitaciones para poder gestionar los indicadores de riesgos básicos; la evidencia de ello, es que se ha solicitado la contratación de un software para mejorar la situación actual, de cálculo de indicadores.

El segundo párrafo, del informe del Comité de Riesgos, indica que el modelo de gestión y control de riesgos, asegura el mantenimiento del perfil del riesgo; obviando la evidencia de las recomendaciones realizadas por la SUPEN (como referencia de buenas prácticas en materia de riesgos), para mejorar el modelo de gestión y control de los riesgos; razón por la cual, consideran en sus calificaciones, que el Fondo se encuentra en **riesgo alto**, por lo que no basta con medir sólo los resultados matemáticos de un indicador (una evidencia adicional, de la situación real en que se encuentra la metodología de cálculo de los indicadores actuales, que no es integral, ni relacional con otros factores de riesgo).

Comparándola, con las metodologías de mejores prácticas; desde la cantidad (la política define la evaluación únicamente de cuatro indicadores de riesgos financieros: de tasa de Interés, de Rentabilidad, de liquidez y de cambio; aunque a nivel interno, se han venido integrando otros riesgos significativos), por tipo (sólo financieros) y calidad en la metodología de su cálculo; se concluye, que los indicadores actuales, no son suficientes, para considerar, que se tiene una verdadera gestión integral de riesgos del FJPPJ (ver la evidencia de las debilidades de la metodología, en la evaluación del siguiente d.- para Determinar y valorar la evolución del sistema de valoración de riesgos).

En cuanto a los límites actuales de exposición al riesgo, con los indicadores disponibles, de acuerdo con el método de cálculo, se determina, que no son los suficientes; y con la limitación de que se basan en cálculos históricos y por lo tanto, están generando resultados bajo el modelo, de que el mercado va a seguir comportándose como se ha comportado en el pasado y por lo tanto, van a estar dentro de los límites de exposición actual; por lo que no hay evidencias de que se han tomado medidas, para gestionar los mismos, en caso de ocurrir alguna eventualidad de que se concrete un riesgo.

En el siguiente Cuadro N° 1, se puede determinar, bajo evidencia, que los indicadores para la evaluación de los riesgos del FJPPJ, de acuerdo al Reglamento para calificar la situación de riesgo de los fondos administrados por los entes regulados, no contemplan, ni la suficiencia, tipo, ni la calidad; y por lo tanto, es necesario levantar el Universo de Riesgos del Fondo, que no considera algunos de los posibles riesgos, a que está sometido el Fondo (entre otros), como se indican a continuación.

**Cuadro N° 1 Dimensiones a evaluar de los riesgos según SUPEN**

RIESGO	CRITERIO A EVALUAR
<b>Liquidez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y oportunidad de la información para calcular el riesgo de liquidez.</li> <li>• Congruencia de la política y acuerdos relacionados con el riesgo de liquidez con los objetivos del plan de pensiones.</li> <li>• Pertinencia del modelo utilizado para el cálculo de este riesgo.</li> <li>• Aplicación oportuna de los resultados obtenidos en las decisiones de inversión.</li> <li>• Existencia de medidas contingentes.</li> </ul>
<b>Riesgo de tasa interés y tipo de cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad al riesgo de tasa de interés y tipo de cambio, según objetivo definido para cada fondo.</li> <li>• Análisis y cálculo de las correlaciones que explican la diversificación de los tipos según el comportamiento del portafolio.</li> <li>• Uso y calidad de metodologías.</li> <li>• Congruencia de los resultados con los objetivos y estrategias de las inversiones.</li> <li>• Diversificación por clases de activos y sectores que esté determinada por la estructura de los beneficios y el perfil de los miembros del fondo.</li> </ul>
<b>Concentración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso y calidad metodología.</li> <li>• Calidad de la información y oportunidad.</li> <li>• Concentración y correlaciones, para explicar la composición del portafolio.</li> <li>• Estimación pérdidas por riesgo crédito dada la concentración.</li> <li>• Mecanismos utilizados para prever las concentraciones en la diversificación del portafolio.</li> </ul>
<b>Solvencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso y calidad de la metodología (incluidos métodos de valuación) para la valoración de los activos y pasivos.</li> <li>• Toma decisiones basadas en resultados de la aplicación metodológica.</li> <li>• Impacto de los resultados en la solidez del fondo administrado.</li> <li>• Solvencia de corto y largo plazo.</li> </ul>
<b>Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para contribución definida (CD)</li> <li>• Gestión de los riesgos asociados a los objetivos estratégicos del fondo de pensiones.</li> <li>• Políticas y estrategias de comunicación y atención al afiliado (incluida la valoración del servicio y las medidas tomadas).</li> <li>• Para beneficio definido (BD)</li> <li>• Gestión de los riesgos asociados a la estructura o diseño del plan que dificulten la implementación de políticas apropiadas o estrategias necesarias para administrar los problemas que se</li> </ul>

	<p>enfrentan en el fondo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y estrategias de comunicación y atención al afiliado (incluida la valoración del servicio y medidas tomadas).</li> </ul>
<b>Gobierno corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades y experiencia del órgano de dirección.</li> <li>• Política, proceso de elección y sucesión.</li> <li>• Cumplimiento de requisitos.</li> <li>• Divulgación y transparencia.</li> <li>• Manejo de conflictos de interés.</li> <li>• Definición de la estrategia institucional.</li> </ul>

La evidencia adicional, de la última evaluación, de la SUPEN, según informe SP-R-1708-2016, de fecha 20 de octubre del 2016, para la evaluación de riesgos, concretamente en la respuesta a la Pregunta 71: Existencia y aplicación de procedimientos para dar seguimiento al cumplimiento de los planes de reducción de riesgos o planes de acción relacionados con las inversiones del fondo”, los resultados indican que “No se suministró el procedimiento requerido”, “No hay procedimientos, políticas, ni indicadores cuantitativos para la gestión del riesgo operativo”; por lo tanto, no se contemplan los riesgos básicos.

No obstante, a lo anteriormente indicado; en la evaluación realizada a la propuesta del Manual de Políticas y Procedimientos Administración Integral de Riesgos, para el FJPPJ; en proceso de aprobación; ya fueron consideradas en el inciso D; mejoras para el cálculo de los indicadores de riesgos financiero; lo que no implica que los definidos en dicho manual, sean los suficientes y los atinentes para el FJPPJ.

Independientemente, de que se ha considerado la mejora de los indicadores de riesgos financieros en esta propuesta, es importante señalar que el manual, mantiene las mismas limitaciones de la metodología de riesgos actuales, por el hecho de que solo contempla la evaluación de indicadores de Riesgos financieros (cuantitativos), sin considerar la evaluación integral de otros riesgos (cualitativos), riesgos operacionales, entre otros.

Esto implica que si bien, se valoran indicadores financieros críticos, solicitados por la SUPEN, se dejan de considerar otros riesgos que eventualmente puedan ser igualmente críticos y/o **que puedan incrementar el impacto de los riesgos financieros o no financieros, si se concreta un riesgo no considerado encadenado.**

Es importante destacar que **los indicadores utilizados tradicionalmente para la supervisión de las superintendencias, no son suficientes; dado que éstas solicitan un cumplimiento limitado de información; por lo que no integran algunos de los riesgos propios de cada organización** (los indicadores de

riesgos financiero, por sí mismos, **no son suficientes) para considerar que se tiene una gestión de riesgos lo suficientemente robusta para garantizarle al Consejo Superior**, que han cumplido con el Artículo 19, de la Ley N° 8292: en su responsabilidad por el funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.

En la nueva reglamentación del Gobierno Corporativo, que debe ser implementado en junio de este año (2017), se cubre más integralmente las relaciones que generan riesgos no contempladas anteriormente, con lo que se resuelven estas debilidades.

Según el artículo N°2, inciso f.- de esta Ley (N° 8292), su responsabilidad, conlleva la identificación y valoración de los riesgos; como se indica: “**f.- Valoración del riesgo:** identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos”.

Hay factores de riesgo que incluyen, entre otros: el fraude, relaciones laborales o contractuales, legales, de errores del recurso humano, estructura organizacional, cambios en avances tecnológicos, fallos y errores en los sistemas de información y de contabilidad, eventos externos; desarrollo del gobierno corporativo, políticas, procesos y procedimientos, no integrales ni alineados, destinados a la gestión de riesgos para todos los servicios, actividades, procesos y sistemas relevantes del Fondo, que no se están considerando.

Con la metodología, reglamentos, directrices y política de riesgos actuales, de acuerdo a las mismas; es evidente que los miembros del Consejo Superior, se encuentran en indefensión, en caso de que se concrete un riesgo significativo, no identificado; igual tienen responsabilidad incluso civil; los miembros del Comité de Riesgos, si llegara a concretarse un riesgo en el FJPPJ, que no ha sido debidamente, notificado al Consejo Superior, sin que esto sea una excusa para el Consejo Superior; de no haberlo considerado.

Esto los llevaría a un incumplimiento legal, por cuanto, como se ha indicado, hay riesgos que no están siendo considerados y por lo tanto, no son evaluados; de ahí que se considera que la información que les genera las herramientas actuales de evaluación de riesgos aprobadas, no son suficientes o atinentes a las necesidades del Consejo Superior y por lo tanto, la información que les remite el Comité de Riesgos; bajo el supuesto de ser el filtro para informarlos sobre la situación real de riesgos del FJPPJ; no es lo suficiente robusta actualmente para tomar las decisiones, que les corresponden; por lo que se deben tomar medidas, mientras se fortalece la gestión de la Unidad de Riesgos.

La misma estructuración de nivel jerárquico, donde está ubicada la Unidad de Riesgos, como la integración de los miembros del Comité de Riesgos, genera limitaciones, para que los que tienen la responsabilidad de informar al Consejo Superior y a la Corte Plena, sobre la situación actual de riesgos; por conflicto de

interés, lo que representa en sí mismo un riesgo latente, no administrado; de control interno; situación que ha sido tratada incluso por la Corte Plena, sin considerar mejores prácticas y las consecuencias de mantener la estructura actual, bajo conflicto de interés, que ha sido evidenciado por la Auditoría Interna, la externa y la SUPEN.

Conforme a las mejores prácticas, debe haber ***una relación y comunicación cercana directa, proactiva y constante, entre los directores de los órganos superiores (en este caso el Consejo Superior) tanto con el Comité de Riesgos, como con la misma Unidad de Riesgos,*** para garantizar estar enterados de los riesgos, como de los problemas que enfrentan y de las limitaciones que están presentes en el FJPPJ, sin menoscabo de que se realice con la administración activa, para tener un balance de la información recibida.

Lo anterior de acuerdo con la información suministrada, hay suficientes evidencias, con los antecedentes sobre esta problemática, de conflicto de interés, que han llegado hasta la decisión de la Corte Plena; en que se ha considerado, pero sigue sin resolverse, de acuerdo con los principios de mejores prácticas; lo que le genera riesgos latentes, de toma de decisiones y en la transparencia de la información a nivel de la Unidad de Riesgos y del Comité de Riesgos, que pueden impactar a su vez en la toma de decisiones del Consejo y por lo tanto conlleva a riesgos de malas decisiones; riesgos, que se transforman en personales para cada miembro del Comité de Riesgos y en particular del Consejo Superior, por no contar ante una eventualidad, de incompatibilidad de criterio, con la información pertinente, suficiente y atinente.

Al respecto, se puede destacar, que el contenido de las actas de reuniones del Comité de Riesgo, no reúnen los requisitos de buenas prácticas, por cuanto no consideran la posición de sus integrantes en los asuntos críticos que se dilucidan en el seno de sus reuniones; tal y como sí se practica en las del Consejo Superior; a lo cual se ha hecho referencia la misma SUPEN, por cuanto eventualmente, se puede dejar de considerar un criterio de algunos de sus miembros que sea relevante para la posterior toma de decisiones, del Consejo, como para salvaguardar el criterio del miembro del Comité de Riesgos; no basta que el Consejo Superior, le llegue un informe con los resultados de los informes del Comité de Riesgos o únicamente con los acuerdos finales.

Estos problemas que conllevan a conflicto de intereses, se convierten en un riesgo real, bajo la responsabilidad y sin control de los miembros del Consejo Superior, que se considera suficientemente tratado, pero que, continua latente, a pesar de ser un **riesgo alto** no tratado (se considera un riesgo alto, quizás **el más alto que están asumiendo, los miembros del Consejo Superior**, dado que encadena cualquier otro riesgo que pueda materializarse, en el FJPPJ), al tener pleno conocimiento de él, y que evidentemente **sí fue gestionado** por la Corte Plena, de acuerdo a mejores prácticas en materia de Gestión de Riesgos, se usó la técnica de traslado del riesgo; dejándolo bajo la **responsabilidad del Consejo Superior**, y que **fue aceptado** (salvo que exista manifestación contraria de algún miembro

del Consejo Superior), al ser de su conocimiento el acuerdo con el cual se resolvió.

Cabe destacar, que incluso en las organizaciones mejor dirigidas, la mayoría de las condiciones y causas de los riesgos y sus consecuencias latentes de riesgos, son debido a errores o malas decisiones, que no son lineales en su magnitud; la mayoría de riesgos empiezan con la toma de decisiones.

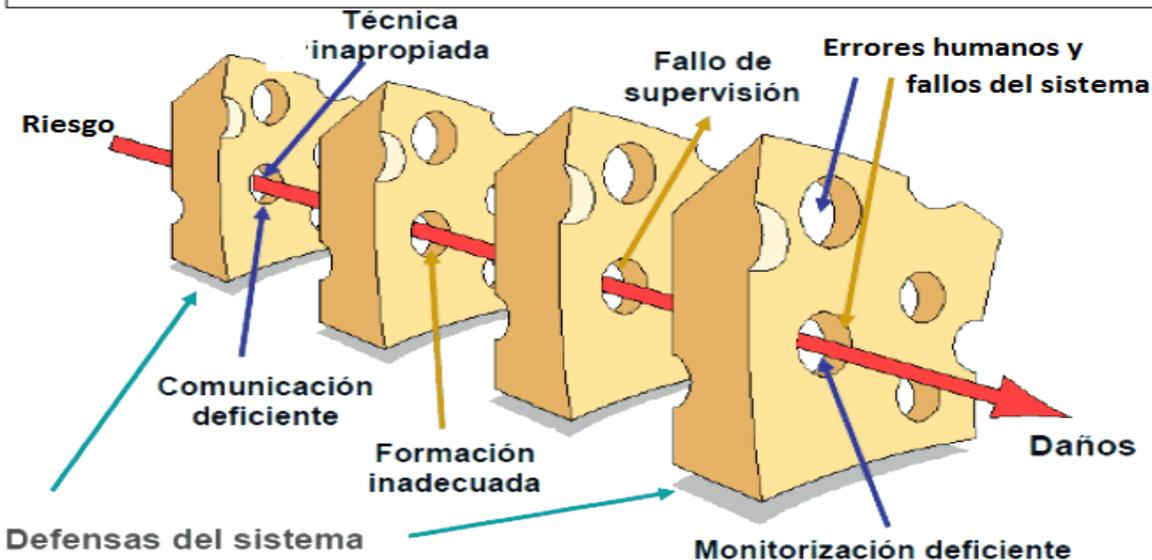
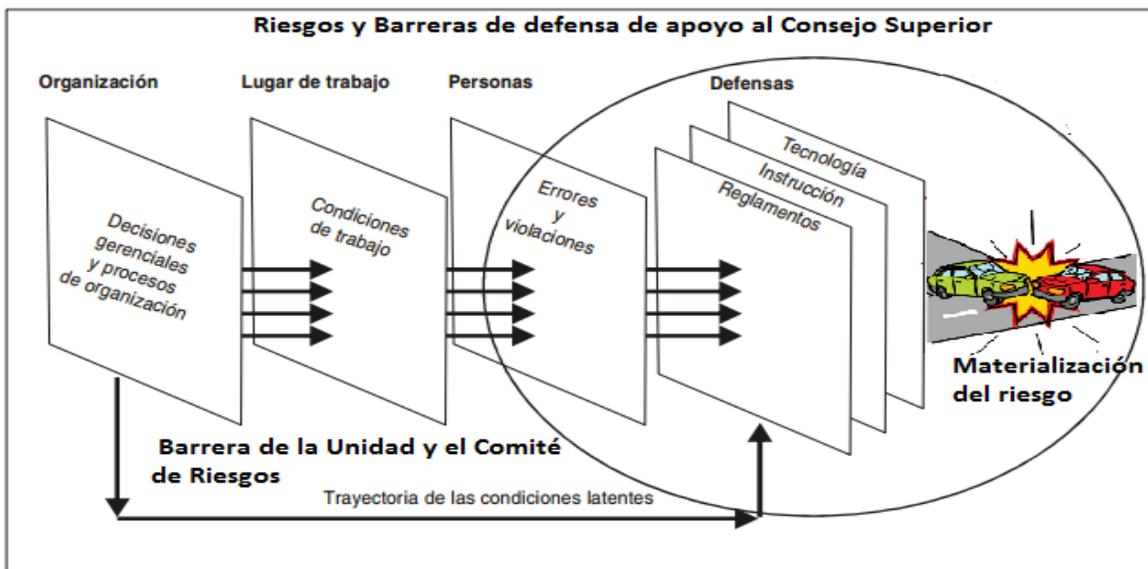
Los miembros del Consejo Superior, como cualquier otro funcionario, también están sujetos a limitaciones y predisposiciones humanas normales, así como a limitaciones de tiempo, capacitación (en este caso en Gestión de Riesgos), de comunicación, posiblemente lejanía con los procesos de riesgos del FJPPJ; de presión o asignación de prioridades en la toma de decisiones, presupuestarias y políticas; todos los factores que encadenan riesgos, que actualmente no son considerados para su tratamiento.

Dado que estas carencias no siempre pueden evitarse, por ello, deben adoptarse medidas para detectarlas y reducir sus consecuencias perjudiciales, de ahí que deben establecer medidas para mitigarlas; considerando estas limitaciones, como riesgos implícitos de su gestión, para poder tomar medidas de corrección, de lo contrario, se convertirán en riesgos encubiertos, como los planteados.

En el gráfico N°2, se muestra el modelo de Reason que ayuda a comprender la interrelación de los factores de riesgo implícitos en toda organización y de gestión (es decir, factores sistémicos) en la causalidad de los riesgos.

En el gráfico, se puede apreciar, que **los riesgos de una organización, se inician en cada nivel de la propia organización, desde la toma de decisiones, por parte del Consejo Superior, como de la estructura y de los procesos para la gestión de riesgos**; de ahí que una acertada estructura de independencia real de la Unidad y del Comité de Riesgos, son básicos como barrera para evitar que se concreten los riesgos latentes dentro de la dinámica de su gestión; que **lleva implícitos riesgos de las decisiones y directrices superiores**, que deben ser evaluadas por la Unidad de Riesgos, con el respaldo del mismo Consejo Superior, que sigue sus consejos, vía retroalimentación proactiva, para mejorar los procesos y minimizar los riesgos.

**Gráfico N°2. Modelo de Reason**



Una de los principales fallos (con los riesgos implícitos), se relaciona con el error humano (sin intencionalidad), que se multiplican por el exceso de confianza o bien por violaciones o errores en las normas y procedimientos autorizados; por lo que es necesarios consolidar la gestión con las barreras adicionales, mediante las

directrices, normas y reglamentos claros y correctos, así como en el uso de la información y la tecnología apropiadamente utilizados, que no permitan la manipulación de la información; todos factores de riesgos que a pesar de las barreras que se instauren, siempre se puede materializar en un riesgo.

Estas herramientas, deben hacerse funcionar sin restricciones para quienes las ejecutan, por lo que el Consejo Superior, tiene que delegar parte de su gestión, sabiendo que se ejecutan en forma neutral y segura, de ahí, que la confianza, no puede ser un factor suficiente para que se ejecuten conforme a mejores prácticas.

Otra barrera o defensa, para evitar que se materialicen **los riesgos** detectados, que se da **en los propios lugares de trabajo**, es que se consideran las condiciones de trabajo, de formación de los funcionarios, de los sistemas de comunicación, sistemas y claridad de funciones, de procedimientos y de supervisión, para minimizar los riesgos, productos de una mala gestión del proceso, como parte de las medidas de mitigación, mismos que son vigilados, mediante la integración de los riesgos dentro de los procesos a ejecutarse, como en la revisión de cumplimiento de la Gestión de Riesgos, por parte de los titulares subordinados.

En conclusión, para mejorar la situación de riesgos, es necesario tratar el conflicto de interés que existen con la ubicación de la estructura de la Unidad de Riesgos, como en la composición de los miembros del Comité de Riesgos.

**El requerimiento d)** Determinar y valorar la evolución del sistema de valoración de riesgos, en cuanto a los objetivos, políticas, procedimientos y acciones que tienen el propósito de identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestos los fondos administrados, esto con el fin de que se emitan los hallazgos y propuestas de mejora que correspondan.

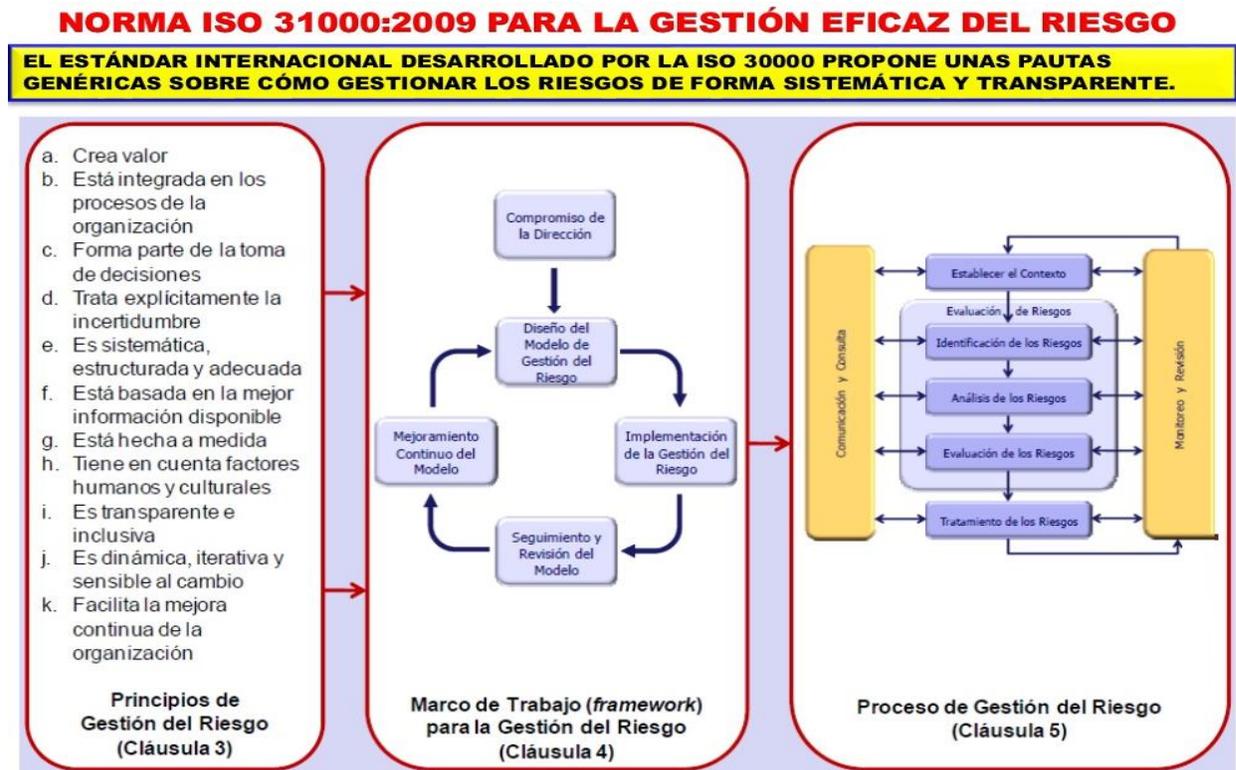
Parte de este requerimiento ya se ha analizado y emitido criterio, como parte de los requerimientos anteriores.

Como se ha indicado, en la valoración anterior, se desprende que, de la política y de la metodología en vigencia, como de las directrices para la gestión de los riesgos del FJPPJ; del análisis de sus componentes; que éstas herramientas para la Gestión de Riesgos, en comparación con las mejores prácticas; no contemplan todo los principios básicos que le den el soporte que requiere el FJPPJ; al no incluir y/o alinear dichos componentes básicos, en una adecuada metodología (Ver Gráfico N°3), que se adapte a las necesidades puntuales del Fondo, con todo el ciclo o proceso para su valoración, con los Principios de Gestión de Riesgos y sus pautas.

Lo anterior, se puede evidenciar, con sólo comparar la metodología actual, con una aceptada bajo mejores prácticas, por ejemplo, como la indicada en gráfico N°3, en el cual se contempla la estructura mínima, de la metodología ISO 39000-2009<sup>4</sup>.

Igual, puede compararse con cualquier otra metodológica -COSO ERM, AS/NZS 4360 australiano, con una utilizada en riesgos de TI como ITIL, COBIT; Magerit v3, o el mismo SEVRI (grafico N°4); en todas las metodologías, se incluyen los componentes mínimos de un Proceso de Gestión de Riesgos, en el cual sustentan un sistema de evaluación de riesgos integral.

**Gráfico N°3. Norma ISO 31000-2009**



**Gráfico N°4. SEVRI**

<sup>4</sup> La norma ISO 31000, establece los principios y guías para el diseño, implementación y mantenimiento de la Gestión de Riesgos en forma sistemática y transparente de toda forma de riesgo en cualquier contexto. ISO=International Organization for Standardization



Como se puede comparar con estos ejemplos de metodologías, las herramientas actuales utilizadas para la evaluación de riesgos del FJPPJ, no puede considerarse un sistema (al estar con los componentes aislados, no es sistemático); no están alineados sus componentes y no están siendo integrados, de acuerdo con las mejores prácticas, ver que no tiene congruencia ni con los principales elementos del SEVRI, que es de conocimiento de todo funcionario del sector público.

En consideración del nuevo Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración Integral de Riesgos, propuesto para su aprobación en el Consejo Superior; igual se pudo determinar que carece de los principios fundamentales de buenas prácticas; para empezar, porque no contempla todo el ciclo de evaluación de riesgos (ver gráfico N°3; Proceso de Gestión del Riesgo, del ISO 31000-2009).

Para empezar, el Manual en referencia, indica que el **Perfil de Riesgos**, está referido a que su elaboración es “propia del Asesor de Riesgos, Dr. Jorge Amram Foldvari”, cuando el perfil de riesgos es una decisión que debe tomar el Consejo Superior, con el apoyo de la Unidad de Riesgos como su principal mentor, eventualmente con el apoyo de los involucrados, pero sin mención de terceros externos, que no pueden asumir ninguna responsabilidad al respecto.

En el inciso 3, igual se indica que “el perfil de riesgo adoptado por el FJPPJ para los negocios que realiza es de “conservador”, el que se caracteriza por presentar un bajo apetito de riesgo, por lo que la administración colocará sus recursos en instrumentos **libres de riesgo**”, cuando por principio, ninguna gestión o decisión administrativa, por conservadora que sea, y menos en materia financiera y con colocaciones en el mercado, puede declarar que su colocación en los instrumentos financieros, van a estar **libres de riesgo**; de ser así, carece de lógica establecer un sistema de Gestión de Riesgos, igual, toda Operadora o Administrador de riesgos (de fondos de terceros) por normativa, deben ser conservadores, de ahí que el sustento del perfil de riesgos, no es admisible como

está declarado; menos haciendo una declaración de que se fundamenta en el criterio de un asesor externo.

Cada jerarca y titular subordinado deben asumir la responsabilidad sobre las decisiones que tomen, por lo que un criterio de un ente externo, no puede ser vinculante, para ser mencionado como parte de la decisión tomada (caso de excepción es que sea bajo la figura de miembro externo de un Comité autorizado legalmente y bajo esta figura, actúa como órgano colegiado y no en forma individual).

Por último, el ser un inversor sofisticado, no se define sólo por el monto de la inversión, sino por el uso de herramientas y de información que utiliza, para tomar sus decisiones de inversión.

Nótese, que el Manual propuesto, en apartado D. Metodología de Cálculo de Indicadores y Conceptos Técnico Metodológicos, en D.1 Riesgos de Mercado y D.1.1 Riesgo de precio; inciso i-) indica textualmente: “El Área de Riesgos propondrá a la Dirección Ejecutiva y al Comité de Riesgos, los límites de tolerancia del valor del VeR de forma tal que la administración del FJPPJ decida la absorción del riesgo, su mitigación o su cobertura, e indicar, si correspondiera, los cursos de acción que deberían ser seguidos”, el subrayado es propio.

De acuerdo con la lectura, se no se ha interpretado mal, indica que los límites de tolerancia del valor del VeR, son decididos por la Administración y el Comité de Riesgos, pero que en definitiva, es la Administración la que decide cómo va absorber el riesgo, cómo lo va a mitigar o lo va a cubrir (sin hacer referencia al costo que esto pueda previamente, dentro de la estrategia de gestión del riesgo y aprobada por el Consejo Superior como parte de la valoración de cada riesgo particular y es el Consejo quien decide (dada su responsabilidad), si acepta o no el tratamiento de dicha estrategia, en caso de que dicho riesgo, se salga del nivel de aceptación de su riesgo residual<sup>5</sup>.

Como se aprecia, el sistema de valoración de riesgos tanto en vigencia, como el propuesto, no sigue los preceptos internacionales de gestión de Gobierno Corporativo, ni obedece al nuevo Reglamento Gobierno Corporativo dictado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) e indicado en el Acuerdo SUGEF 16-16 de diciembre 2016; que, según mejores prácticas, solicita la evaluación de riesgos tanto cuantitativos y cualitativos.

Se sigue manteniendo una estructura sólo para evaluar indicadores de riesgos financieros (aunque son críticos y con una mejora en la metodología de cálculo, estos no son suficientes), carente de un marco regulatorio, de componentes básicos, y de generación y control de la información; no están alineados con los objetivos de

---

<sup>5</sup> El riesgo residual: es aquel nivel de riesgo que resulta después de que se le ha aplicado toda la estrategia para su tratamiento, para mantenerlo bajo control y bajo el nivel de aceptación esperado.

Plan Estratégico del FJPPJ; que tiene sus propios vacíos, conforme a mejores prácticas, que ya fue evidenciado por la SUPEN.

No existe una lista o Universo de Riesgos del FJPPJ; por lo tanto, se carece de su clasificación y priorización para su gestión, según el posible impacto en caso de materializarse, el sistema de información (componente vital para su gestión de riesgo y salvaguardar las decisiones del Consejo Superior) no es considerado dentro del proceso, para dar algunos ejemplos de sus carencias, siendo recomendable, considerar su rediseño, conforme al nuevo Gobierno Corporativo, antes de su aprobación.

En el apartado E.2 Estructura Organizacional y Funcional; no se corrige, más bien se mantiene el riesgo ya indicado, con respecto a la ubicación de la Unidad de Riesgos; como dependiente administrativamente del Macroproceso Financiero Contable, con las consecuencias de riesgos de conflicto de interés que ya se trató.

Se asume que “Tiene independencia de criterio conforme lo indicado en el acuerdo de la Corte Plena en sesión N° 31 del 3 de setiembre de 2012, Artículo XXV, que señala textualmente... *“Cuando esta Unidad de Riesgos considere que su independencia de criterio se ve amenazada, hacerlo del conocimiento del Consejo Superior”*”.

Con esta decisión, se violenta todo el sistema de control que debe tener el propio Consejo Superior y los principios de buenas prácticas para su propia protección; por norma y principios, los informes de Riesgos no deben someterse a consideración de ningún nivel de la administración (lo que no resta que sean previamente considerados sus criterios y observaciones); lo anterior equivale a que el Poder Judicial pase a depender del Poder Ejecutivo, pero cuando considere que su independencia de criterio se ve amenazada, lo haga por ejemplo, del conocimiento de la Sala Cuarta; sin considerar el conflicto ya generado para la parte más débil; dado que una vez que se resuelva algún diferendo con su superior inmediato, en el Consejo Superior.

No es de esperar, que, ante un conflicto de criterio, este no vaya a afectar la relación interpersonal, llevando las de perder, la parte más débil, por lo tanto, no se pueden esperar decisiones neutrales entre las partes, cuando existe una parte débil y dependiente de la otra; por cuanto su necesidad de autoprotección, le impide por naturaleza; actuar conforme se dicta documentalmente.

Como se aprecia, no hay una alineación entre los componentes del Gobierno Corporativo, con el Sistema de Valoración de riesgos, mismo que no reúnen en sus componentes las guías básicas que requiere (de principios y normas que vengán regular integralmente) el Sistema de Evaluación Integral de Riesgos para el FJPPJ.

Se evaluó el actual Gobierno Corporativo, determinando sus debilidades; por ejemplo; es un compendio de directrices, (no es un documento formal separado, sino que forma parte de un acuerdo) mismo que mezcla, criterios para su aprobación, con

procesos y procedimientos e incluso mezcla entes externos en el proceso; para lograr los objetivos; *“El Área de Riesgos emite mensualmente un informe de indicadores de riesgo los cuales son evaluados y validados por la empresa consultora”, “la empresa consultora JA Haslam S.A complementariamente y de manera mensual presentas informes sobre "políticas de inversión" y "políticas de riesgo";* entre otras evidencias; que no se detallan en este informe, por dos razones fundamentales,

La primera porque ya existen evidencias suficientes de los informes de la SUPEN (*“La metodología de riesgos y límites establecidos para gestionar los riesgos financieros ha sido definida por el asesor de riesgos actual, quien es el encargado de realizar los informes de riesgos que se someten para aprobación de la Dirección Ejecutiva y del Comité de Riesgos y también se desempeña como miembro externo de ese comité”*).

Y la segunda, como ya se indicó, es necesario hacer cambios en el Gobierno Corporativo, según el Reglamento sobre Gobierno Corporativo; acuerdo SUGEF 16-16; aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, que debe estar en operación el próximo 7 de junio del 2017 y por lo tanto, se entiende que las evidencias son para hacer cambios, que ya fueron considerados en dicho Reglamento; que igual debe ser valorado dentro de las mejoras independientemente de esta directriz, por cuanto está ajustado a mejores prácticas que van a contribuir en forma integral a la Gestión de Riesgos integral que debe buscar el FJPPJ, sobre la cual basarse, para obtener un Sistema de Valoración de Riesgos, bajo mejores prácticas, por lo que igual debe rediseñarse, para ser congruente con las nuevas necesidades y el nuevo Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración Integral de Riesgos, que requiere el FJPPJ.

Como se aprecia, al haber vacíos en estos documentos, guías, es necesario retomar un rediseño de todo el sistema de valoración de los riesgos en forma integral, para lograr establecer un verdadero soporte, conforme a mejores prácticas, que le permitan al FJPPJ, en particular al Consejo Superior y a sus administradores, tener información confiable, atinente y pertinente para garantizar los resultados de sus objetivos; caso contrario carece de sentido y sólo se convierte en un gasto y por lo tanto en un costo y no en una inversión, el mantener una estructura responsable de la Gestión de los Riesgos, si no tiene las herramientas y sobre todo, el aval del Consejo Superior y de la Corte Plena, para lograr su propósito final, enfocado en los beneficiarios del Fondo, quienes requieren de que se emitan hallazgos para mejorar y no para restar sus beneficios esperados.

De acuerdo con los resultados del Diagnóstico, se considera que el FJPPJ, se encuentra en un nivel de madurez en la Gestión de Riesgos, como Abordado (ver gráfico N°5); considerando que si bien se han desarrollado actividades significativas para gestionar los Riesgos del Fondo, éstas han sido aisladas, independientes (no integrales), con un enfoque limitado y sin vinculación con los objetivos estratégicos y no alineados entre sí, con informes y monitoreo cambiantes, lo que implica un nivel

de madurez, apenas aceptable, por lo tanto que requiere de desarrollar mejores herramientas para su gestión, junto con mejorar la Cultura de Riesgo.

**Gráfico N° 5, Nivel de madurez de la gestión de riesgo del FJPPJ**



**El requerimiento e)** Cualquier otro requerimiento que sobre la marcha se determine por cualquiera de las partes como necesario para el informe de diagnóstico.

No ha habido, ningún otro requerimiento determinado por la contraparte de la Administración del Fondo, sin embargo, es necesaria la participación activa de todos los niveles jerárquicos involucrados del FJPPJ y en forma directa del Consejo Superior, conforme a las mejores prácticas, para lograr los objetivos planeados y resolver las brechas encontradas en el Sistema de Valoración Integral de los Riesgos del FJPPJ.

Como se ha observado, el Consejo Superior, no sólo es el principal responsable de la Gestión de los Riesgos, sino de la disponibilidad del Sistema de Valoración de los Riesgos, por lo tanto, el autor principal a ser integrado y como medio para integrar al resto de los involucrados, en todos sus componentes; de su estrategia y como resultado, lograr la solvencia financiera del Fondo.

Dada la experiencia tanto del consultor, como las estadísticas de los resultados de otras organizaciones a nivel nacional e internacional, es sabido que la resistencia al cambio, es el principal factor de fracaso para implementar o rediseñar cualquier sistema integral, máxime si es transversal, como se requiere en este caso; situación que sólo se puede resolver, si existe más que una intención de cambio de parte de sus integrantes, pasando a una participación activa, en su diseño del nuevo sistema de riesgos.

Esto que implica un cambio en el status quo de algunos de los involucrados, que requieren salir de su zona de confort, para volverse agentes activos, asumir nuevas funciones y responsabilidades o la aceptación de cambios de rol, incluso para los miembros del Consejo, como de los miembros de la Dirección Ejecutiva y de otros responsables de las funciones de Gestión del Riesgo y de su control, relacionados, apelando a su «deber de diligencia» y «deber de lealtad» para actuar de forma oportuna para proteger los intereses a largo plazo del Fondo, guiando el estableciendo de la Cultura del Riesgo.

Con esta evaluación de la información obtenida, se considera cumplido el primer objetivo específico, de este Diagnóstico, de determinar las brechas que tiene el actual Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, comparando el estado actual con mejores prácticas.

Con las evidencias encontradas, se espera, a su vez haber cumplido, con el primer objetivo general, de concienciar a los responsables del FJPPJ, desde los miembros de la Corte Plena, Consejo Superior y del resto de los involucrados, de la necesidad de contar con un Sistema de Evaluación Integral de Riesgos, bajo mejores prácticas, que les permita identificar la existencia de los riesgos a que está expuesto del Fondo, como de la necesidad de gestionarlos, en beneficio de todos los miembros del Fondo; considerando el marco legal y regulatorio al respecto.

### **3. Propuestas de mejora.**

Como se aprecia, este Diagnóstico tiene como su finalidad, en forma neutral pero enfática, sacar el dolor, relacionado con la Gestión de Riesgos, del FJPPJ, determinándose, que es una problemática integral, para las que son igualmente necesarias propuestas de mejora integrales, que den valor agregado.

Lo anterior implica:

1. Desarrollar un programa de trabajo, con los responsables de la Unidad de Riesgos, para desplegar las recomendaciones aceptadas de mejora al Sistema de valoración Integral de Riesgos; considerando las principales actividades requeridas, conforme a mejores prácticas, lo que implica la participación activa de todos los niveles jerárquicos involucrados del FJPPJ, con sus principales autores en su diseño y desarrollo.
2. Establecer y poner en práctica, un programa de capacitación en la Gestión Integral de Riesgos, bajo mejores prácticas (que integre mínimo los ocho componentes de la Gestión de Riesgos; según gráfico N°6), para integrar al Consejo Superior y principales involucrados en la gestión del FJPPJ, desarrollando cada componente, para dimensionar el reto de su implementación.

### **Gráfico N°6. Ocho componentes de la Gestión de Riesgos**



3. Revisión y rediseño, desde la propuesta de Gobierno Corporativo que debe implementarse, conforme a mejores prácticas, aprovechando el acogerse, como ya se indicó, al nuevo requerimiento del Reglamento Gobierno Corporativo dictado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), según el Acuerdo SUGEF 16-16 de diciembre 2016.

4. Rediseñar el Plan Estratégico del FJPPJ, para incorporar los requerimientos de la SUPEN; en aras de lograr parámetros guía, para mejorar la orientación del Sistema de Riesgos en forma integral, incorporando adicionalmente, objetivos de soporte de los objetivos sustantivos, integrando indicadores que den valor agregado y mejorar la toma de decisiones, se considera lo más apropiado, utilizar la metodología del Cuadro de Mando Integral, para tal efecto, garantizar la integralidad de los objetivos y sus componentes de desarrollo, acordes con el sistema de gestión de riesgos.

5. Reorientar la ubicación de la Unidad de Riesgos, para garantizar la comunicación directa con el Consejo Superior y evitar el conflicto de interés actual,

6. Revisión y rediseño, la política de Gestión de Riesgo integral, los lineamientos y diseñar las herramientas para identificar, analizar, evaluar, administrar y revisar los riesgos institucionales; conforme al Gobierno Corporativo y mejores prácticas, enfocado en el Desarrollo del Manual de Gestión Integral de Riesgos, adecuado al FJPPJ, que incluya al menos la gestión de riesgos operativos, financieros y la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM).

7. Definir Manual de Gestión Integral de Riesgos, con el marco de Administración de Riesgos que se defina, según mejores prácticas (Gestión de Riesgos, Eventos y Riesgos, Apetito al Riesgo, Tolerancia al Riesgo, Portafolio de Riesgos, considerando mínimo la Norma ISO 31000-2009, COSO II ERM y el SEVRI).
8. Diseñar un plan de implementación que al menos considere:
  - a. Proceso de sensibilización-concientización dirigido a funcionarios, Alta Gerencia y al Consejo Superior.
  - b. Proponer la implementación de técnicas que contribuya a crear la Cultura de Gestión de Riesgo a nivel institucional.
  - c. Plan de capacitación al personal del FJPPJ, en uso del Manual de Gestión Integral de Riesgos.
  - d. Proponer dentro de la estructura organizacional, el nivel requerido para enlazar las funciones de Gestión de Riesgo, incluyendo la relación funcional entre el gestor de riesgo y demás unidades operativas y gerenciales.
9. Identificar los riesgos claves, vulnerabilidades y el plan de acción para su administración.
10. Diseñar Plan de contingencia y un plan de continuidad de negocio en caso de concretarse los riesgos significativos y plan de continuidad.

Bajo, esta propuesta, se considera, se logran cumplir los objetivos generales como específicos, al concientizar a los responsables del FJPPJ, de la existencia de riesgos ocultos que no se han considerado y de la necesidad de gestionarlos; ofreciendo una solución bajo un método sistemático para analizar los riesgos derivados, con el cual contribuir a descubrir y planificar el tratamiento oportuno para mantener los riesgos bajo control, mientras se prepara a los funcionarios en los procesos de evaluación, gestión y control, según corresponda en cada caso, buscando mejorar el Nivel de Madurez actual de riesgos del Fondo.

Como se puede apreciar en la propuesta, dada la problemática encontrada, tiene una dimensión integral e interinstitucional; que conlleva en sí misma, la presencia de los riesgos implícitos al no contarse con la estructura, procesos y modelos de gestión apropiados que requiere el FJPPJ; agregando, los correspondientes implícitos, mientras se toman las decisiones de mejora y se asignan los recursos (tangibles, intangibles y humanos; que son necesarios; físicos, materiales, financieros, reputación, cultura; conocimientos, actitud, disposición al cambio, motivaciones estratégicos y de liderazgo, tecnológicos, estructurales); considerando que los riesgos pueden materializarse en cualquier momento, mismos que pueden concretarse y afectar los resultados en el cumplimiento de las expectativas y los objetivos de los beneficiarios; lo que implica, que se concreten los riesgos personales por la responsabilidad implícita.

En busca de mitigar los mismos, conforme a la situación actual, se propone establecer prioridades de mejora, conforme con

### **Cronograma de trabajo conforme a prioridades de desarrollo**

Adjunto cronograma de trabajo, a ser conciliado con la Unidad de Riesgos, para considerar limitaciones en su ejecución, con el cual partir de un programa de trabajo definitivo.

1. Determinar prioridades de mejora de corto plazo, conforme a las necesidades y capacidad de respuesta (una semana; cuatro horas asesor, de trabajo conjunto con Unidad de Riesgos).
2. Desarrollar la propuesta de Gobierno Corporativo que debe implementarse, a junio del 2017; conforme a requerimiento del Reglamento Gobierno Corporativo dictado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), según el Acuerdo SUGEF 16-16 de diciembre 2016 (que debe entregarse en junio), (dos meses; requiere mínimo 36 horas asesoría en apoyo de la propuesta y de trabajo conjunto con la Unidad de Riesgos).
3. Definir riesgos prioritarios financieros a gestionar, mientras se desarrolla el Manual de riesgos del Fondo. (una semana; requiere 16 horas asesoría y de trabajo conjunto con Unidad de Riesgos).
4. Establecer el Modelo de Negocio del FJPPJ, relacionado con el Gobierno Corporativo, base para rediseñar el Plan Estratégico del FJPPJ (cuatro semanas, 60 horas asesor, de trabajo conjunto con Unidad de Riesgos, con por lo menos dos seminarios-taller).
5. Establecer el plan para rediseñar el Plan Estratégico del FJPPJ, incorporando los requerimientos de la SUPEN y la alineación del Sistema de Riesgos en forma Integral; según la metodología del Cuadro de Mando Integral (una semana; 36 horas asesor, de trabajo conjunto con Unidad de Riesgos, para desarrollar plan para su rediseño y seminario con los involucrados, en preparación para su diseño).

El rediseño, incorporando objetivos de soporte de los objetivos sustantivos (perspectivas y objetivos de desarrollo organizacional, formación y de crecimiento; sistemas de información, procesos y relación con los beneficiarios e interesados), integrando indicadores que den valor agregado y mejorar la toma de decisiones, así como los responsables de su gestión; generar el Mapa de Objetivos Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral, con sus respectivos responsables de gestión; acuerdos con el Gobierno Corporativo, Modelo de Negocio para desarrollar el Sistema de Valoración Integral de Riesgos (tres

meses, requiere 60 horas asesoría, con de trabajo conjunto con la Unidad de Riesgos y de los involucrados).

6. Rediseño, la política de Gestión de Riesgo integral del FJPPJ; conforme al Gobierno Corporativo y mejores prácticas, enfocado en el Desarrollo del Manual de Gestión Integral de Riesgos, adecuado al FJPPJ, bajo mejores prácticas (considerando mínimo la Norma ISO 31000-2009, COSO II ERM y el SEVRI). (dos meses; requiere mínimo 24 horas asesoría en apoyo de su rediseño y de trabajo conjunto con la Unidad de Riesgos).
7. Determinar un programa de capacitación, para clarificar e integrar a los involucrados en el desarrollo del Sistema de valoración Integral de Riesgos; en busca de la participación activa de todos los niveles jerárquicos involucrados del FJPPJ, que permita el diseño y desarrollo del Sistema, desarrollando cada componente, para dimensionar el reto de su implementación (una semana, cuatro horas asesor -programa- no incluye el diseño).
8. Definir Manual de Gestión Integral de Riesgos, con el marco de Administración de Riesgos, según mejores prácticas (Gestión de Riesgos, Eventos y Riesgos, Apetito al Riesgo, Tolerancia al Riesgo, Portafolio de Riesgos, considerando mínimo la Norma ISO 31000-2009, COSO II ERM y el SEVRI). Incluye la Identificación de los riesgos claves, vulnerabilidades y el plan de acción para su administración (tres meses, 160 horas asesoría en apoyo de su rediseño y de trabajo conjunto con la Unidad de Riesgos e involucrados en su gestión).
9. Diseñar y establecer un plan de implementación que al menos considere:
  - a) Proceso de sensibilización-concientización dirigido a funcionarios, Alta Gerencia y al Consejo Superior. (una semana; cuatro horas asesor, de trabajo conjunto con Unidad de Riesgos).
  - b) Proponer la implementación de técnicas que contribuya a crear la Cultura de Gestión de Riesgo a nivel institucional. (una semana; cuatro horas asesor, de trabajo conjunto con Unidad de Riesgos).
  - c) Plan de capacitación al personal del FJPPJ, en uso del Manual de Gestión Integral de Riesgos. (una semana; cuatro horas asesor, de trabajo conjunto con Unidad de Riesgos).
  - d) Proponer dentro de la estructura organizacional, el nivel requerido para enlazar las funciones de Gestión de Riesgo, incluyendo la relación funcional entre el gestor de riesgo y demás unidades operativas y gerenciales. (una semana; cuatro horas asesor, de trabajo conjunto con Unidad de Riesgos).
10. Diseñar Plan de contingencia en caso de concretarse los riesgos significativos y un plan de continuidad), (dos meses; requiere mínimo 120 horas asesoría en apoyo de la propuesta y de trabajo conjunto con la Unidad de Riesgos).

